

CSR 戦略的コミュニケーション

～ 企業価値を高めるために～

2008 年 12 月 16 日

一橋大学 社会学部 4 年

4 1 0 5 0 9 3 c

後藤 俊二

はしがき

ついに、卒業論文を書き終えた。何か、ほっと安心する気持ちと共に、何か寂しい気持ちも同時に感じている。なぜなら、2年間所属したゼミの終わり、そして4年間の大学生活の終わりが近いことを意味しているからである。

今ふと、ゼミ選考にあたって書いた、「谷本ゼミ志望理由書」を見直してみた。そこには、自らの問題意識がこう書かれていた。

『企業の存在意義の根本は、生産活動やサービス活動を通じて、(物質的な面でも精神的な面でも)人々の悩みを解決し、生活を便利なものとして幸せを与えることである、と私は考える。しかし実際には、環境汚染、企業犯罪、失業問題や非正規雇用問題など、逆に企業の内部でも外部でも人々を苦しめるような問題を引き起こしているのである。』

私は、今年の冬休み(大学2年時)に、第13回日韓大学Y M C A交流プログラムに参加し、「グローバル化の社会的影響」というテーマの下に日韓の大学生と共に発表や討論会、またフィールドトリップを行う中で、自分の中に上段落に記した“企業の矛盾”を強く感じるようになりました。そして、大学生活の残り2年間で以下の段落にあるような“問い(下線部)”を追究したいと思いました。

(中略) そういった中で、「企業」やそれを取

り巻く「ステイクホルダー」は何を求められ、
また何を期待されているのであろうか。』

今振り返ると、青臭い問題意識であるが、実際に現場を見てきたこともあり、当時は真剣に考えていたことを記憶している。その思いを胸に、谷本ゼミを強く志望したのである。

この問題意識を発露に、ゼミで学んだことを踏まえて今回の卒業論文とした。想像以上に本当に苦しい作業であった。報告の回数を重ねるにつれ、以前までの考察との視点のズレや内容の齟齬が浮かび上がってくる。報告の時にはまとまっていたとと思っていたことが、全体として論文を書き上げていくときに、内容の矛盾を感じるが多々あった。特に自分は、文献の理論や事例に擦り寄るのではなく、非常に甘いものではあるが自分なりのフレームワークから、インタビューを通じて自分が感じたことをまとめていく形をとったため、この点に関してはかなり頭を悩まされた。しかしながら、拙いなりにまとめきれたことは自信になった。

さて、翻って考えてみて、この2年間の谷本ゼミでの活動で得たことは何であろうか。私は2つ挙げることができる。

1つ目は、「社会や物事を多角的な視点で見た上で、論点を絞り、論理的に物事を言ったり、書いたりすること」である。企業社会論というマクロな分野にあって、自分の論理を通すには、どの視点からどう論点を絞っていくかが鍵を握るものと感じた。企業社会に関する知識云々

よりも、“考える力”を付けられたことは、ゼミ活動の一番の収穫と言えるであろう。このことは、就職活動やその他の場面でも大いに役に立ったと感じている。

そして2つ目は、「様々なスタイル（人数・形式）の作業を体験できたこと」である。少人数のグループワーク、ゼミテン全員での共同研究・発表会、他大学との討論、企業の方とのダイアログ、ビジネスコンテスト、ディベート、そして卒業論文という個人作業という、あらゆる人数・形式の作業を経験できたことは、今後社会に出て働く上で、大きなアドバンテージになるものと考えている。

最後になりますが、こうした“学び”を得られたのも、ひとえに多くの方のおかげである。厳しさと同時に優しさを持って指導して下さいました谷本先生、考える視点の重要性を教えて下さった院生の皆様、共に切磋琢磨し刺激を与えてくれたゼミテン、新鮮な意見に気づかされることも多かった後輩、その他谷本ゼミを支えて下さっている全ての方々へ、深く感謝を申し上げます。社会に出ても、谷本ゼミで得たことを活かして、また谷本ゼミ卒業生の名に恥じぬよう、活躍できる人材になれるよう精進したいと思います。

本当にありがとうございました。

2008年12月15日

後藤俊二

目次

第 1 章	問題意識と問題提起	・・・ 7
第 1 節	問題意識	・・・ 7
第 2 節	問題提起	・・・ 11
第 2 章	「CSR」への潮流とその概念	・・・ 13
第 1 節	CSR が求められるようになった 背景	・・・ 13
第 2 節	「CSR」の定義と活動領域	・・・ 15
(1)	定義	・・・ 15
(2)	活動領域	・・・ 16
第 3 節	戦略的に CSR に取り組むことの必 要性	・・・ 18
第 3 章	「企業のコミュニケーション」の 歴史と概念	・・・ 20
第 1 節	既存概念の整理	・・・ 20
(1)	パブリック・リレーションズ	・・・ 21
1)	米国におけるパブリック・リレーシ ョンズの発祥と展開	

2) 日本におけるパブリック・リレーションズの展開	
(2) コーポレート・コミュニケーション	・・・ 30
(3) PR と CC の関係性	・・・ 30
第 2 節 新しい概念の必要性	・・・ 35
(1) 既存概念の問題点	・・・ 35
(2) 新たな企業のコミュニケーション	・・・ 36
第 4 章 新たな概念としての“ CSR 戦略的コミュニケーション”	・・・ 42
第 1 節 「戦略的」の意味とは	・・・ 42
第 2 節 全体像とポイント	・・・ 44
第 5 章 現状考察	・・・ 51
第 1 節 インタビューの概要	・・・ 51
(1) インタビュー先企業の選定理由	・・・ 51
(2) インタビューの問題意識と目的	・・・ 52
第 2 節 インタビューから導き出されたこと	・・・ 53
(1) “ CSR 戦略的コミュニケーション” 像の妥当性	・・・ 53

- (2) “ CSR 戦略的コミュニケーション ”
の阻害要因 . . . 54
- (3) “ CSR 戦略的コミュニケーション ”
における課題 . . . 57

第 6 章 企業価値増大に向けて . . . 62

- 第 1 節 「 CSR 」 という概念が企業に
もたらした意味 . . . 62

- 第 2 節 “ CSR 戦略的コミュニケーション ”
の今後の展望 . . . 66

第 1 章 問題意識と問題提起

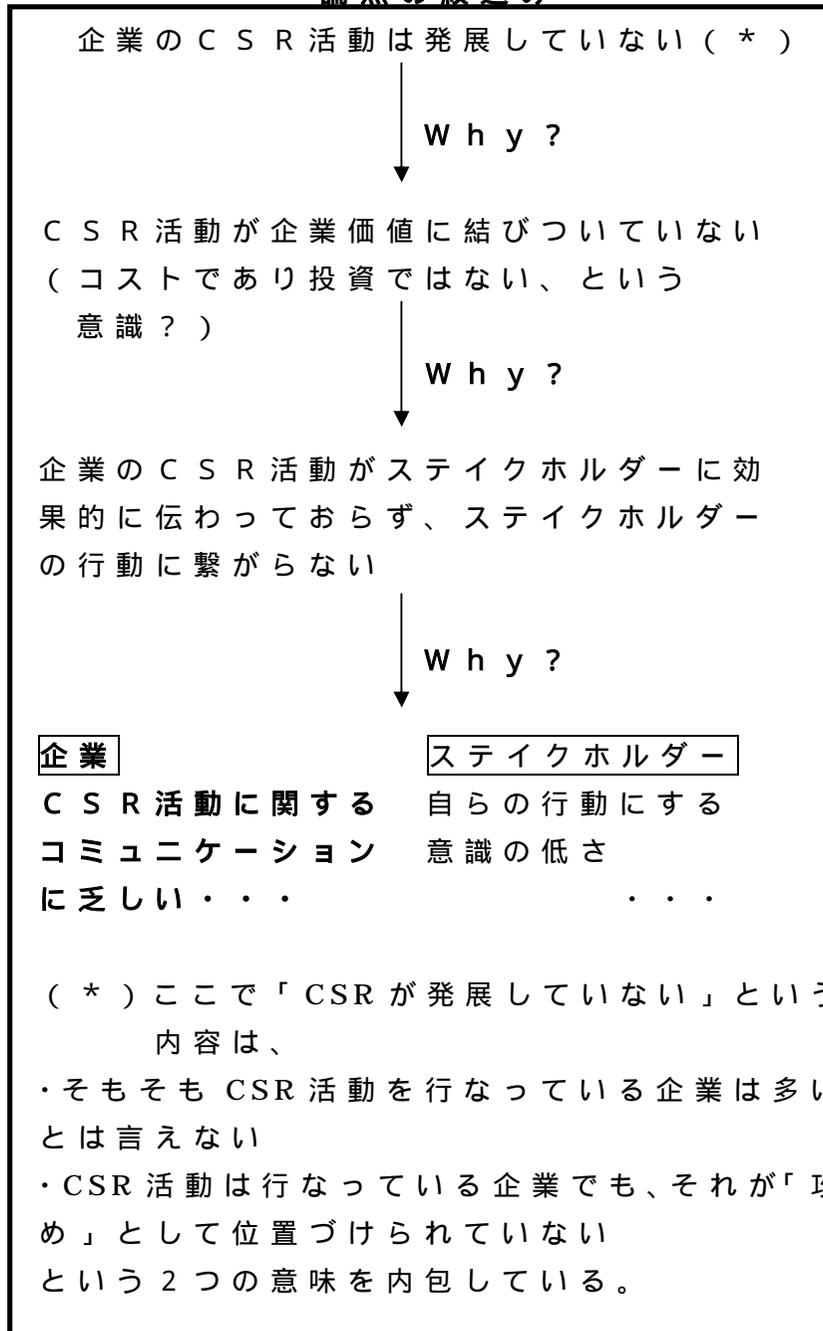
第 1 節 問題意識

私は、昨年 1 年間ゼミで勉強していて、常に次のことが頭の中にあった。それは、「どうすれば、CSR 活動が持続的かつ発展性のあるものになるか」ということである。

1990 年代に流入した CSR という概念や、近年相次ぐ企業不祥事などによって、社会は企業に対して社会的責任を果たすことをいっそう求めるようになった。同時に、企業の側にも社会的責任を果たしていくことが経営上重要であるとの認識が植えつけられていった。この潮流の中で、企業はガイドラインを参考に各々独自の CSR 活動を行い、また、CSR 報告書等を作成してステイクホルダーに対して情報開示をするようになってきているが、ではこれからの CSR 活動とはどのようにあるべきなのであるか。

この問題意識を深めていくために、私はあえて「企業の CSR 活動は発展していない」という立場に身を置き、企業の CSR 活動現状について考えてみた。それを簡略化して表したものが以下の〈図表 1 - 1〉である。

< 図表 1 - 1 > 問題意識の掘り下げと
論点の絞込み



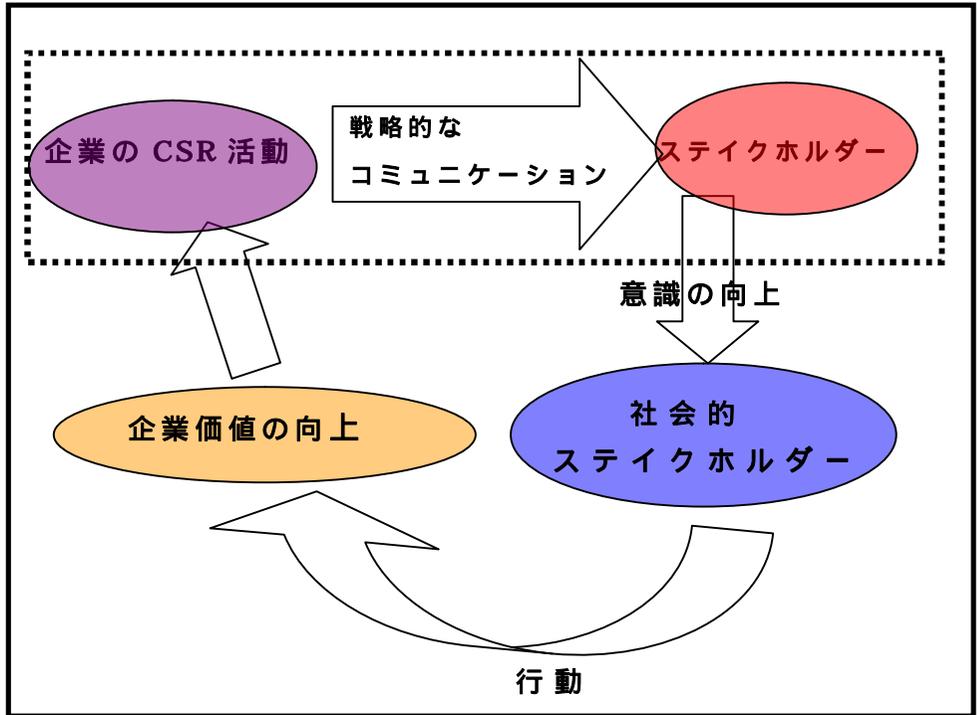
企業がCSR活動をするためには、当然のごとくヒト・カネ・時間のコストがかかる。であるから、いくら社会の要請が強まっているとはいえ、その活動自体が長期的にでも企業価値に繋がるものでなければ積極的に行いにくいであろう。つまり、CSR活動が企業にとって“コスト”になってしまい、企業価値につながる回収・増収可能な“投資”として位置づけられていないのではないかと考えた。

では、なぜCSR活動が企業価値に繋がらないか、と考えると、企業は独自に様々なCSR活動を行なっているが、それが企業を取り巻くステイクホルダーに効果的に伝わっておらず、ステイクホルダーからの自発的な行動（例：消費者が社会的配慮のなされた商品を優先的に購入すること）に繋がらない、ということが考えられる。

さらに、なぜCSR活動が効果的にステイクホルダーに伝わっておらず彼らの行動を引き起こせないのか、ということについてその要因を考えてみる。これに対しては、企業の側からしてみれば、「CSR活動に関するコミュニケーションに乏しい（＜図表1-1＞の）」ことが挙げられ、ステイクホルダーの側からしてみれば、「自らの行動に関する意識の低さ（＜図表1-1＞の）」が挙げられるものと考えている。

逆に言えば、企業のCSR活動に関するコミュニケーションが上手くいけば、下の＜図表2-2＞のような循環を築くための大きな要因となるものと考えている。

< 図表 1 - 2 > 理想的な CSR 活動の循環



まず、企業の CSR に関する戦略的なコミュニケーションによって、ステイクホルダーに意識の向上（社会・環境問題への関心を高める）を起こさせる。次に、そうした意識の向上したステイクホルダー（＝社会的ステイクホルダー）が実際にそれぞれの立場で行動を起こしていくことで、企業の価値増大に寄与するであろう。さらに、ここで増大した企業価値を元手に企業は更なる CSR 活動に取り組んでいく、ということが期待されるのである。

ここで、上記で述べた < 図表 1 - 1 > の は の従属要因だと考えられる（ を是正すれば

もおのずと是正される方向にはたらくということ)ので、本論では、 についての立場をとった上で論文を書き進めていきたい。

こうした考察を踏まえた上で、<図表 1 - 1>をひっくり返して私の問題意識を述べるならば、

【企業のCSR活動を企業価値に結びつけて発展させていくためには、CSRに関する戦略的なコミュニケーションが必要である】ということである。

この問題意識の下、本論では<図表 1 - 2>の点線の部分にフォーカスして考察していきたい。

第 2 節 問題提起

上記で述べた問題意識の下、本論では【CSR活動を企業価値につなげるための、CSRに関するあるべきコミュニケーション体制とはどのようなものであろうか】ということの問題提起とし、考察していきたい。

ここまでの問題意識・問題提起は、「CSR」とは何か、「企業のコミュニケーション」とは何か、について深く調べる前に出てきたものである。そこで、本論ではまず、「CSR」について(第2章)と「企業のコミュニケーション」について(第3章)をまとめ、考察し、その上で自らであるべきコミュニケーション体制を構築していくことにしたい。そして、自らが構築し

たあるべきコミュニケーション体制について、
実際に企業のCSR担当者と意見を交換して検
証し、またその阻害要因、課題や今後の展望に
についても本論で述べていきたい。

第 2 章 「CSR」への潮流とその概念

第 1 節 CSR が求められるようになった背景

CSR への取り組みが企業に求められる社会になってきたが、それはどのような社会の流れに起因するものなのであろうか。

ここでは、谷本 [8,9] による考察を参照しつつ述べていきたい。(1)

1990 年代のグローバル化の進展と共に、地球環境問題や途上国における労働・人権問題など産業社会の負の側面が顕在化し、企業にも社会的責任が強く求められるようになってきた。しかしながら、企業の社会的責任自体は新しい概念というわけではなく、1960 年代後半のアメリカにおいて進展していた。公民権運動のみならず、ベトナム反戦運動や環境運動も相まって、20 世紀型の産業社会、大企業中心の在り方に批判がなされたのである。こうした流れを受けて、1970 年代には企業に社会的責任を問う声が大きくなり、大学においても CSR を扱う講義が開設され、学問として体系化されるに至った。

一方で、日本で企業の社会的責任が話題になってくるのは 1970 年代に入ってからであり、四大公害病が大きな社会問題となり、公害に対する企業の責任が問われていた時代であった。石油危機前後、企業不祥事が表面化し、上記のようにアメリカで議論され体系化されていた企業の社会的責任論が輸入されたのである。こ

れを機にCSRに関する書物が多く出版され、一大ブームとなった。しかしながら、このブームは産業界が主導していて理念的な議論に終始し、また市民社会組織の動きも脆弱であったため、第二次石油ショック以降の景気後退と共に、このブームは沈静化し議論されることはなくなっていくた。

しかしながら、1990年代のグローバル化の潮流の中でその負の側面が顕在化し、日本において再びCSRの議論が高まるようになってきた。その背景として、

持続可能な発展を求める流れ

NGOの影響力の拡大

CSRに関する国際行動基準の広がり

という時代の変化と活動の活発化が挙げられる。これらの背景によって、日本においても企業や経済団体の中にCSRの議論と取り組みがなされ、アメリカやEUには遅れながらもCSRが定着するようになったのである。実際に、2003年以降、先進的な企業においてCSR担当の部署が立ち上がり始めたり、サステナビリティ報告書を発行する企業が増えるなど、CSRへの対応が進展していったのである。

このようにして、企業はCSRを意識した組織体制の整備や経営活動の見直しが求められるようになったのである。

第 2 節 「 C S R 」 の 定 義 と 活 動 領 域

(1) 定 義

第 1 節では「 C S R 」が求められるようになった背景を簡単にまとめた。次に、 C S R 活動を企業価値につなげるためのあるべきコミュニケーション体制について考える上で、本論における「 C S R 」という言葉の定義と活動領域について述べていく。

私が考えるに、「 C S R 」という言葉は、企業活動に関わる具体的に定義できない言葉の総称であるがゆえに、明確な定まった定義は存在しない。

しかしながら、ここでは、いくつかの定義を紹介し、本論を書く上で自分なりの見解をはっきりさせていきたい。

- 「一般的に法令順守、消費者保護、環境保護、労働、人権尊重、地域貢献など純粹に財務的な活動以外の分野において、企業が持続的な発展を目的として行なう自主的な取り組み」
(経 済 産 業 省 [6])
- 「 C S R とは、企業活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていくこと」
(谷 本 [8])

前者では、「 C S R 」を財務的活動以外の分野

である、と述べており、後者では、企業活動に社会性、環境性を組み込むことと述べられている。私は、非財務活動のみならず、財務活動のプロセス自体についても考えていくことが企業の社会的責任であるとの認識から、本論では後者を「CSR」の定義として考えていきたい。また、社会からの要請を踏まえて、経営活動に社会性、環境性をインプットするだけでなく、その結果をステイクホルダーに対してアウトプットしていくということによって企業の社会的責任は成り立つものなのである。そして、そのインプットとアウトプットの繰り返しや相乗効果によって、企業価値が生まれてくるものと考えている。

(2) 活動領域

では、上記で定義した「CSR」を具現化して活動ベースで具体的に考えていくとどのようなものになるであろうか。谷本[8]では、「CSR」の概念面のみならず、「CSR」の活動面に関して「CSRの三つの次元」として、以下のフレームワークが考察されている。

【 CSR の三つの次元 】

経営活動のあり方

経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、環境や人権などの配慮を組み込む戦略的取り組み

【 例 】

環境対策、採用や昇進上の公正性、人権対策、製品の品質や安全性、途上国での労働環境・人権問題、情報公開、など

< 法令順守・リスク管理の取り組み >
と < 企業価値を創造する積極的な取り組み >
(= イノベーターな取り組み)

社会的事業

社会的商品・サービス、社会的事業の開発

【例】

環境配慮型商品の開発、障害者・高齢者支援の商品・サービスの開発、エコツアー、フェアトレード、地域再開発に関わる事業、SRIファンド、など

< 新しい社会的課題への取り組み > (= 社会的価値の創造)

社会貢献活動

企業の経営資源を活用したコミュニティへの支援活動

【例】

- ・ 金銭的寄付による社会貢献
- ・ 製品、施設、人材等を活用した非金銭的な社会貢献
- ・ 本業、技術等を活用した社会貢献 (コース・マーケティング含む)

< 戦略的なフィランソロピーへの取り組み
>

(谷本 [8]p.69 より作成)

この谷本の考える「CSRの三つの次元」、すなわち 経営活動のありかた 社会的事業 社会貢献活動、とは総合的に言ってしまえば、企業活動そのものに関わるものである。つまり、経営活動のプロセス、事業活動(本業)、本業以外の活動という企業活動に社会的公正性や倫理性などを組み込むこと、これがCSR活動であるといえる。

第3節 戦略的にCSRに取り組むことの必要性

このように考えてみると、CSR活動とは、企業の活動全体そのものに関わるものであるということがわかる。それだけに、企業の経営方針や理念と密接不可分であり、限られた予算の中で、効率的に行っていかなければならない。企業は、環境の分野、社会性の分野、コンプライアンスの分野など、CSR活動の個別的なところでは部分最適化できているかもしれない。しかしながら、全体の活動を統合して、一定の理念・方針の下に全体最適化できてはいないのではなかろうか。企業に社会的責任が一層求められていくであろう、これからの社会では、企業はCSRを経営活動の核において戦略的に全

体最適化を目指す必要がある。いやむしろ、CSR活動を社会が求めるからという消極的な動機ではなく、企業価値・ブランドイメージに結びつくものと捉え、戦略的に行なうことが望ましいものと考えている。

(注)

(1)谷本 [8]p75~81、谷本 [9]p9~13 参照

第 3 章 「企業のコミュニケーション」の 歴史と概念

第 1 節 既存概念の整理

さて、CSR活動を企業価値につなげるため
のあるべきコミュニケーション体制について考
える上で、次に「企業のコミュニケーション」
の歴史と既存概念について考察していきたい。

「企業のコミュニケーション」の歴史的変遷
は、企業と社会の関係性の歴史的変遷と密接に
関わってきているものと考えられ、その意味で
今後のあるべき「企業のコミュニケーション」
も今後の企業と社会の関係性の変化を予想す
る中で捉えることができるものと期待している。

しかしながら、一口に「企業のコミュニケー
ション」といっても、その手段としては広告、
社内報、トップメッセージ、営業活動など様々
な種類があり、また、その遡及先としても、株
主、従業員、消費者、政府など様々なステイク
ホルダーが存在する。それゆえ、「企業コミュニ
ケーション」とは何か捉えどころがないもの
のように感じられる。

専門家による議論の流れを見ても、「企業のコ
ミュニケーション」の概念的枠組みであるパブ
リック・リレーションズ、コーポレート・コミ
ュニケーションの定義やその関連性に関して、
確立された説は見当たらない。パブリック・リ
レーションズ、コーポレート・コミュニケーション
の定義すら論者によって内容は異なるばか

りか、両者を混同して議論されている嫌いがあるものと感じた。

そこで私は、「企業のコミュニケーション」の歴史を見ていく中で、パブリック・リレーションズとコーポレート・コミュニケーションに関する議論を自分なりにまとめ、これからの「企業のコミュニケーション」がどうあるべきかについて考察していきたい。

まずは、「企業のコミュニケーション」に関する枠組みで、最も古い概念であるパブリック・リレーションズを入り口として考えていく。

(1) パブリック・リレーションズ

そもそも、パブリック・リレーションズとは、19世紀後半にその萌芽が見られ、20世紀初頭にかけてアメリカで発展した、組織と社会（公衆＝パブリック）の関係に関する考え方や行動のあり方の枠組みであると言える。よって、その定義や性質は社会の変化とともに変容するものであり、また様々な分野や範囲に応用されると共に、第2次世界大戦後、GHQによって日本へももたらされることとなったのである。

以下、「企業のコミュニケーション」について紐解いていくために、発祥の地アメリカにおけるパブリック・リレーションズの展開と、日本での展開を考察しながら、「企業のコミュニケーションの特徴」と変化について考察していく。

1) 米国におけるパブリック・リレーションズの発祥と展開

パブリック・リレーションズの語源に関しては、いつ頃からこの用語が使われだしたか定かでないというのが通説になっているようであるが、このパブリック・リレーションズの成立・発展（19世紀末～20世紀初頭）とともにアメリカの経済発展が進んだことを鑑みると、パブリック・リレーションズは経済発展の一助にもなるものと考えられる。

パブリック・リレーションズの発展に関して、井之上[3]では、ジェームズ・グルーニッグによる「パブリック・リレーションズの4つのモデル」が紹介されている。

プレス・エージェントリー・パブリシティ時代（1850年代～）

- ・ 特性：プレス・エージェントリー・パブリシティ
- ・ 目的：プロパガンダ
- ・ コミュニケーションの性格：
一方向、完全な真実に基づかない
発信者 受信者
- ・ 代表的な歴史上の実務家：P.T.バーナム
- ・ 応用分野：スポーツ・映画・観劇、
製品プロモーション各種

このモデルはパブリック・リレーションズの最初の歴史的特性を示しており、その目的は、いかなる可能性をももって組織や製品・サービスをパブリサイズ（広告・宣伝）すること。一方向性コミュニケーションで、情報発信する組

織体がターゲットとするパブリックへのコントロールを手助けするためのプロパガンダ型手法である。この時期には完全な事実情報が常に発信されていたわけではなく、企業にとっての正義を正当化するためのツールであった。

パブリック・インフォメーション時代（1900年代～）

- ・ 特性：パブリック・インフォメーション
- ・ 目的：情報の発信
- ・ コミュニケーションの性格：
 - 一方向、真実が求められる
 - 発信者 受信者
- ・ 代表的な歴史上の実務家：
 - アイビー・リー
- ・ 応用分野：政府、NPO、ビジネス

20世紀初頭に活躍し後に「PRの父」と呼ばれるアイビー・リーが代表的。

一方向性コミュニケーションでパブリック・インフォメーション型、主として官公庁や非営利組織・団体が使う手法で、メディアに所属しない実務家は“*Journalist in Residence*”と呼ばれた。組織とパブリックの双方の利益代表者たるべく努め、可能な限り真実と正確性をもった情報をパブリックに発信している。アイビー・リーは1906年に「みずから提供するニュースは迅速・正確、そしてオープンで透明性が高い」とし、「行動規範宣言」を発表した。

非対称性双方向性コミュニケーション時代 (1920年代～)

- ・ 特性：非対称性ツウウェイ・コミュニケーション
- ・ 目的：科学的な説得
- ・ コミュニケーションの性格：
双方向だがアンバランスな効果
発信者 受信者
- ・ 代表的な歴史上の実務家：
エドワード・バーネイズ
- ・ 応用分野：競合の激しいビジネス

このモデルは企業側に立って考えられたもので、企業や組織の立場と視点からパブリックを説得、同意させるための手法。パブリックが組織をどうみているかを把握し、そして組織とは立場・視点も違うパブリックをいかに変えるのかを目的とし、フィードバックをパブリック操作のために使う。左右対称性に欠けるコミュニケーション形態。厳しい競争市場で活動する企業ではこのモデルが実践されていた。

対称性双方向性コミュニケーション時代 (1960年代～)

- ・ 特性：対称性ツウウェイ・コミュニケーション
- ・ 目的：相互理解
- ・ コミュニケーションの性格：
双方向、バランスのとれた効果。
グループ グループ

- ・ 代表的な歴史上の実務家：
バーネイズ、教育者、専門家、業界の先導者
- ・ 応用分野：PR コンサルタント、安定したビジネス

組織体の試みがすべての対象にとって受容可能な状態となるための手法。その目的は、組織体管理者と組織体が影響を与えるパブリックとの相互理解を発展させるため、単に組織体が情報発信元で、パブリックが受容者といった関係ではなく、双方を取引に関わるグループとして捉える考え方である。

このようにアメリカでは、時代の変遷と共にパブリック・リレーションズの性質・内容が変化してきたのである。

2) パブリック・リレーションズの日本における展開

第5章の現状分析では、日本企業をインタビュー先として選定したので、日本企業におけるパブリック・リレーションズについてまとめていく。

日本におけるパブリック・リレーションズの展開はアメリカに比べて非常に遅く、またその理念や概念は正しく浸透せぬまま取り込まれたものと考えられている。

以下、井之上 [3] の記述を参考にまとめていきたい。

1925 年 ~ 1945 年 (P R の萌芽期)

- ・ 特徴 : プロパガンダ型 (富国強兵のための)
- ・ 目的 : 大衆操作
- ・ 問題点 : 言論の自由を抑え、世論操作を行った。

1947 年 ~ 1952 年 (G H Q による行政への導入期)

- ・ 特徴 : パブリック・インフォメーション型 (一方向性コミュニケーション)
- ・ 目的 : G H Q が占領政策を遂行するため
- ・ 問題点 : この行政広報は「お知らせ」一辺倒でパブリック・リレーションズ of の概念や機能を誤らせた。また、当時並行して導入されたパブリック・インフォメーションと混同されたことも要因となった。52 年に発効したサンフランシスコ講和条約による G H Q 引き揚げとともに、P R はその求心力を急速に失い、その本質的な理念や概念からはずれていった。

1950 年代 ~ (米国型 P R の啓発期)

- ・ 特徴 : P R 広告・パブリシティ型 (一方向性コミュニケーション)
- ・ 目的 : 企業が社会的認容を得るため
- ・ 問題点 : 証券取引所の再開が G H Q より許可

されたことや日経連が戦後初の「経営視察団」を米国に派遣したことで、企業内に広報部門が設置され始めた。しかし、PRの本来的な理念や概念が浸透しなかった。また、広告代理店内部にPR部門が設置されたため、広告・宣伝とPRが混同され、PRがモノを売るための手法、あるいは「PR = 広告やパブリシティ」との誤解を招く結果となった。

1950年代後半～1990年（高度経済成長時代におけるPRの低迷期）

- ・ 特徴：パブリシティ型（国際レベルの一方方向性コミュニケーション）
- ・ 目的：大量生産・大量消費のサイクルを創るための販売促進
- ・ 問題点：マーケティングPRに特化しすぎ広範なPR実践のための技術が導入されず、この悪影響が方々で露出する。例えば、国内では相次ぐ企業不祥や公害問題、海外では貿易摩擦(半導体や自動車など)に代表される。

1991年～（バブル経済崩壊後：グローバルPRへの過渡期）

- ・ 特徴：コーポレート・コミュニケーション型（双方向性コミュニケーション）
- ・ 目的：コーポレート・シチズンを目指す
- ・ 問題点：グローバル化の中で、日本の行政や

経営システムの制度疲労と自己修正機能を持つ双方向性コミュニケーションが未成熟

このように、パブリック・リレーションズは、米国のみならず日本での歴史を鑑みても言えることであるが、時代の移り変わりによる社会の変化によって、その性質には大きな変容が見られるのである。具体的には、「一方向性・虚偽の内容あり 一方向性・真実に基づく情報 双方向性・アンバランスな効果 双方向性・バランスの取れた効果」というようにである。

しかしながら、上記のように発展していったパブリック・リレーションズという言葉は次第に廃れ、新しい概念にとって変わられるようになる。

1960年代以降のパブリック・リレーションズの理念として重視されるのは、社会との好ましい関係を構築する上で、一方的でない双方向の働きかけを行なうという点である。つまり、社会の動きや要請を踏まえた上で適切なコミュニケーションを行うことが重要なのである。

しかし、パブリック・リレーションズはもともと、企業にとっての正義を正当化するための一方的コミュニケーション活動から始まったという不名誉な歴史があることも手伝い、いまだに「宣伝」「プロパガンダ」というイメージが付きまとっているのである。そこには、社会の要請に応えるという視点よりも、私利私欲を優先

したという側面がまだ色濃く残っているのである。

実際に、こうしたネガティブなイメージを決定付けたのは、1970年代半ばに発覚したウォーターゲート事件におけるニクソン大統領の録音テープであると言われている。政治的に難題に直面していたニクソン大統領は、たびたび「それをPRしよう」(Let's PR that one.)や、「PR屋を呼んで彼らに手品をさせよう」(Let's call the PR people to do their magic.)といった発言をしていた。このことが世に明るみになり、PRという言葉には、「隠蔽する」といったイメージが付きまとうようになったものと考えられる。

このようにパブリック・リレーションズのイメージが悪くなったことから、その代わりとして「コーポレート・コミュニケーション」という言葉が好んで使われるようになった。

「コーポレート・コミュニケーション」という言葉が、広く一般の目に触れるようになったのは1972年にFortune誌が第1回コーポレート・コミュニケーション・セミナーを開催したときに始まるとされ、以後この用語がパブリック・リレーションズに取って代わって頻繁に使われるようになったとされている。(1)

また、日本にもこの用語は輸入され、広告・宣伝やパブリシティと混同されて曖昧なままになっていたパブリック・リレーションズにとって代わり、企業のコミュニケーション活動の枠組みを、コーポレート・コミュニケーションの

名のもとに再構築していこうという動きが活発化してきている。

(2) コーポレート・コミュニケーション

コーポレート・コミュニケーションとは、前項で述べたとおりパブリック・リレーションズに変わる、もしくはそれから派生した概念である。具体的な内容に関しては、論者によって様々に定義が異なるので、次項の中で両者の概念と関係性を比べる中で考察していきたい。

(3) PR と CC の関係性

パブリック・リレーションズの成立・展開（1960年代まで）に関しては、どの文献の記述もほぼ大差ないと言える。しかしながら、1970年代に入り、社会の変化を経る中で、その解釈は様々なものが登場してきた。新しい概念であるコーポレート・コミュニケーションの台頭や、現代におけるパブリック・リレーションズの領域の相違が見られるようになってきた。

以下、いくつかの解釈を参照する中で、両概念とその関係性についてまとめていきたい。(以下 PR、CC、とする)

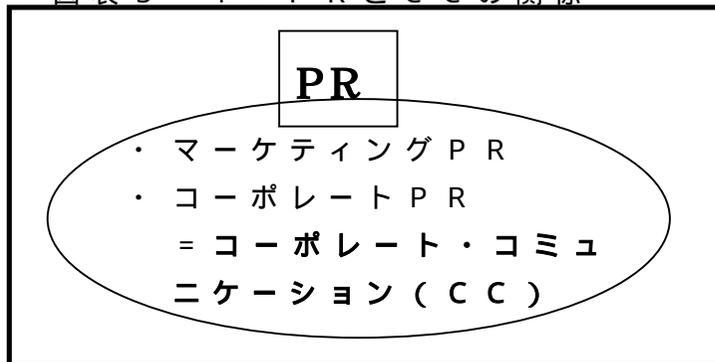
➤ 井之上 [3]

「パブリック・リレーションズとは、個人や組織体が最短距離で目標や目的を達成する、『倫理観』に支えられた『双方向性コミュニケーション』と『自己修正』

をベースとしたリレーションズ活動である」⁽²⁾

「製品やサービスの販売を促進するためのマーケティング・コミュニケーション活動に対して、企業哲学や理念を伝えるために企業経営の中核で行なわれるコミュニケーション活動。企業が行なう企業内外に対するコミュニケーション活動全般を指す用語。部門名や役職名に使われることが多い。」⁽³⁾

< 図表 3 - 1 > P R と C C の 関 係



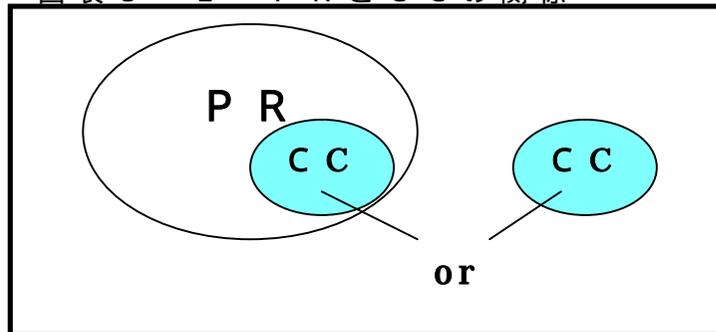
P R は、マーケティング P R とコーポレート P R から成っており、コーポレート P R をコーポレート・コミュニケーションと同義としている。

➤ 猪狩 [1]

「パブリック・リレーションズは組織とそれを取り巻く人々・集団との関係を円滑にし、お互いが信頼できる関係をつくり、維持する考え方であり、技術である」
(4)

「バブル崩壊からグローバル化、IT化の嵐の中での企業変革をするにあたって、多くのステイクホルダーとのコミュニケーションが必要となったこと、メディアも従来のマスメディアに限らずインターネットの発達によって新しいメディアが誕生し、そうしたメディアを組み合わせるによって相乗効果が生まれることなどから、コミュニケーションを統合する方向が生まれてきた。」⁽⁵⁾

< 図表 3 - 2 > P R と C C の 関 係



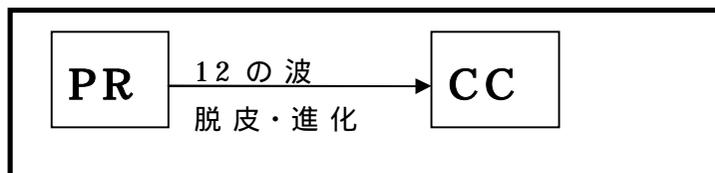
C C は P R の一部、あるいは新しく生まれてきた活動、と位置づけられている。

➤ 大坪 [7]

「公衆との諸関係という考え方、およびその視点からのコミュニケーション活動」⁽⁶⁾

「企業が内外に向かって行う双方向型の、計画され、コントロールされ、システム化された積極的で継続的なコミュニケーション活動」⁽⁷⁾

< 図表 3 - 3 > P R と C C の関係



CCのルーツはPRであり、PRが以下の12の波（1960年代の社会の変化）によって、CCへと脱皮・革新が起きたとしている。

消費者運動の台頭

公害・環境問題の台頭

石油ショックとエネルギー

ディスクロージャーの台頭

政府と企業の関係の深まり

政府の規制解除政策の推進

M & Aの激化

高まるインベスターリレーションズの

可能性
未体験の巨大リスクの発生危機
メディアの多様化と技術の発展
雇用機会均等法の施行
社会の中に企業の占める位置の巨大化

このように、「企業のコミュニケーション」の概念的枠組みであるパブリック・リレーションズとコーポレート・コミュニケーションは論者によって様々であり、定まった定義や関係性なるものはないと言える。

しかしながら、大坪[7]の「コーポレート・コミュニケーションの概念は新しい企業のコミュニケーションの考え方、枠組みであり、それは従来型のPR、広告・宣伝、PRを包括した以上の幅広い、かつ奥深いものであり、しかも企業の根本を問い詰めるものであることがわかると思う。コーポレート・コミュニケーションでは実体が必要であり、その実体とは、つきつめればそれぞれの企業の理念、使命、役割、戦略といったものになるということである。」という記述は示唆に富んだものである。なぜならば、「CSR」が問われ、企業の経営活動全体の見直しが迫られている中で、上記の観点は、「CSR」を経営活動に組み込むこと、それをコミュニケーション活動について再考することで成し遂げていく、ということに気付かせてくれたからである。

「CSR」の熱が高まってきている中、企業のコミュニケーションということについても見

直されるべきではなからうか。以下、この観点から既存概念の問題点と新しい企業のコミュニケーションについて考え、CSR活動を企業価値につなげるためのあるべきコミュニケーション体制への入り口としたい。

第2節 新しい概念の必要性

(1) 既存概念の問題点

第2章で述べた、戦略的に「CSR」に取り組むべき、という観点から見ると、既存概念であるパブリック・リレーションズやコーポレート・コミュニケーションズでは、以下のような限界がある。

部門ごとにバラバラな活動であり、会社の理念の下に統合された活動ではない

特にこれは、パブリック・リレーションズに当てはまる。CSR活動に戦略性が求められ現代では、全ての部門の活動が統合されたものである必要がある。

商品やサービスがコミュニケーションの内容に含まれていない

両概念についてあてはまることであるが、商品・サービス自体もCSR活動と密接に関わるものであるため、それらも一つのコミュニケーションと捉えない限り、全社的に戦略性のあるCSR活動ができない。

以上の2つの問題点ゆえに、戦略的に「CSR」に取り組むためには新たなコミュニケーションに関する概念が必要であるものと考ええる。

(2) 新たな企業のコミュニケーション

(1) で述べた既存概念の問題点を踏まえた上で、では、CSRを核に企業活動を営んでいくことが求められるこれからの社会において、適切な企業のコミュニケーションとはどのようなものなのであろうか。

そもそも、企業のコミュニケーションとは、企業と社会(企業を取り巻くステイクホルダーの総体)との関係性を作る活動である。ここで、ミクロな観点で考えてみると「人間」の生活は、コミュニケーションによって他との関係性を作り存在が成り立っている。その意味で、人間の生活はコミュニケーションの所産であると言える。ならばマクロな観点で捉えても同様に、「法人」(人間が集まってできた組織)である企業もコミュニケーションによって存在が成り立っていると考えることが出来る。すなわち、企業の活動そのもの全てがコミュニケーションであると私は考えたい。

企業のコミュニケーションは近年の

- ・メディアの多様化
- ・企業と社会の関係の変化
- ・グローバル化

などをはじめとする社会の変化を受けて、ますます企業のコミュニケーションは複雑になり、またそのツールや担い手も多岐にわたるようになってきている。

では、現代の企業のあるべきコミュニケーションとはいかなるものであろうか。

その実態を浮かび上がらせるために定義と手法(やり方)、視点の側面から考えていきたい。

< 定義 >

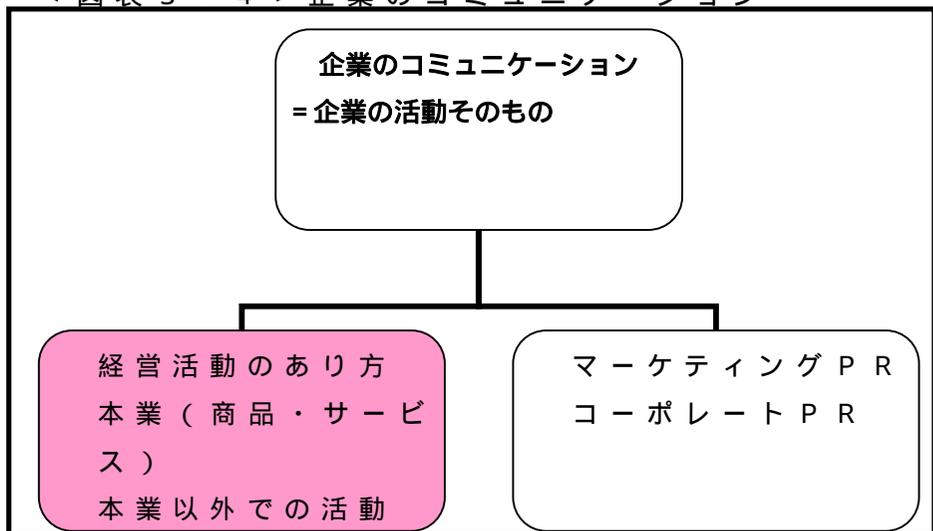
「企業活動 = コミュニケーション」

× 「商品・サービスの販売促進のための手段としてのコミュニケーション」という認識
「商品・サービス自体も企業のコミュニケーションである」という認識。

つまり、広告・広報(マーケティングPR、コーポレートPR)のみが企業のコミュニケーションであるのではなく、企業の活動すべて(経営活動のあり方、本業、本業以外での活動)がコミュニケーションであるという考え方

つまり、図で示せば、企業のコミュニケーションは以下の< 図表 3 - 4 >のようになる。

< 図表 3 - 4 > 企業のコミュニケーション



< やり方 >

企業とステイクホルダーの双方向のインタラクティブな活動であること

絶えずステイクホルダーからの要請を聞き、過去の活動を振り返ると共にその要請を次の活動につなげていく、という自己修正が求められる。

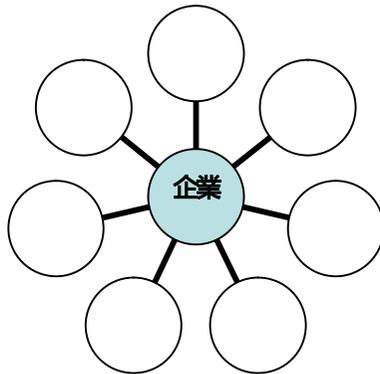
全ての部署・社員が同じ理念に基づいた行動をすること

コミュニケーションの担い手は各々の社員である、という認識の下、会社全体で理念やビジョンを共有することが必要。各部署が個別バラバラな考えで活動するのではなく、有機的・戦略的に統合された活動の総体となるべき。つまり、会社の理念の下に全体最適化を目指した活動をすることが重要である。

< 企業のコミュニケーションをめぐる3つの視点 >

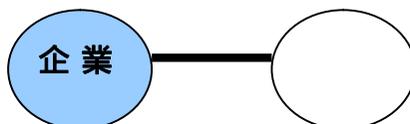
企業は自社のコミュニケーションを考える上では、以下の3つの観点を踏まえ体制を築いていくことが重要である。それぞれの観点から、自社に求められていること、そしてすべきことを明確化し実行に移す必要がある。

企業とステイクホルダー
(企業外：マクロな視点)



企業を取り巻くステイクホルダーを列挙し、
全社としてどのような方針を採るかを考える。

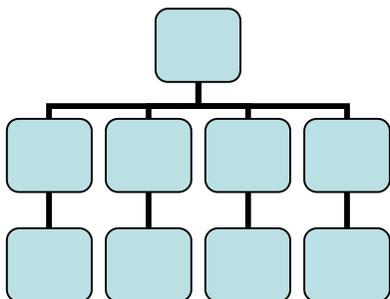
企業とステイクホルダー
(企業外：ミクロな視点)



で定まった方針を基に、個々のステイクホルダーに対してどのような活動を行なうのかを

考える。

企業内



で定まった方針をどのように全社的に浸透させ、社員に共有させていくかについて考える。

以上のことが、新しい企業のコミュニケーション体制の考え方としてふさわしいものと考えられる。つまり、企業のコミュニケーションは企業活動そのものであり、上記の3つの観点から形成していくものである。

それでは、第2章で考察した「CSR」と本章で考察した「企業のコミュニケーション」を踏まえて、CSR活動を企業価値に結びつけるためのコミュニケーション体制について、次章で考察していきたい。

(注)

(1)井上 [2]p92 ~ 97 を参照

(2)井之上 [3]p3 より抜粋

(3)井之上 [3]p98 を参照

(4)猪狩 [1]p33 より抜粋

(5)猪狩 [1]p34 を参照

(6)大坪 [7]p104 より抜粋

(7)大坪 [7]p78 より抜粋

第4章 新たな概念としての“CSR戦略的コミュニケーション”

第1節 「戦略的」の意味とは

第3章でのコミュニケーションに関する考察で、「企業のコミュニケーション＝企業活動そのもの」であると考えに至った。この認識の下で私は、CSR活動を企業価値につなげるためのコミュニケーション体制として、“CSR戦略的コミュニケーション”について考えていきたい。“CSR戦略的コミュニケーション”の全体像とポイントについては第2節で考察するとして、本節では、まず私の考える“戦略的”の意味について述べていきたい。

伊丹・加護野[5]は、「戦略とは、『企業や事業の将来あるべき姿とそこに至るまでの変革のシナリオ』を描いた設計図、である」と述べている。戦略とは、「あるべき姿」と「変革のシナリオ」という2つの部分から成り立っている。目標を達成するために、企業活動の内容がどのようなものになっていなければならないかを描くのが、「あるべき姿」である。一方で、企業の現状を考えると、そのあるべき姿との間にギャップがあるはずであり、そのギャップを埋めるために必要なものが、「変革のシナリオ」である。

さて、では上記のことを本論の枠組みから捉えなおしていきたい。

どの企業でも、独自のアイデンティティを持

ちながら企業理念・CSR理念を掲げており、このアイデンティティを持ちつつ企業理念・CSR理念を達成している状態であることが、究極的には伊丹・加護が述べる「あるべき姿」であると言える。そして、その「あるべき姿」とのギャップを埋めるために、企業のコミュニケーションすなわち企業活動全体をどう構築していくか、という「変革のシナリオ」を描くのである。

つまり、私の企業のコミュニケーションに関する考え方と上記の戦略の2つの部分を踏まえて、本論での“戦略的”であることを定義するならば、【企業理念・CSR理念に基づいた企業のアイデンティティの下、経営における様々な活動を有機的に統合し、計画的にステイクホルダーに対して伝えていくということ】であると言える。

また、上記の定義は企業視点から見たときであるが、これをステイクホルダー側からみるならば、【活動全てが、「この企業ならこういう活動をするよね！」という一貫性と納得感をステイクホルダーが感じるものであるということ】である。

これらのことを踏まえて、第2節では、私の考える“CSR戦略的コミュニケーション”の全体像とポイントについて示していきたい。

第 2 節 全体像とポイント

「企業のコミュニケーション＝企業活動そのもの（行動面、広聴・広報面）」と捉えたとき、そこに企業のコミュニケーションとCSRの密接不可分な関係性が浮かび上がってくる。

「CSR」は第2章で定義したように、「企業活動のプロセス（CSRの三つの次元）に社会的公正性や倫理性、環境や人権への配慮を組み込み（インプット）、ステイクホルダーに対してアカウンタビリティを果たしていく（アウトプット）こと」であり、企業の経営活動を根本から見直した上で、インプットとアウトプットを絶えず繰り返すことである。その意味で、CSR活動と現代の企業のコミュニケーションは相互補完的であると言える。

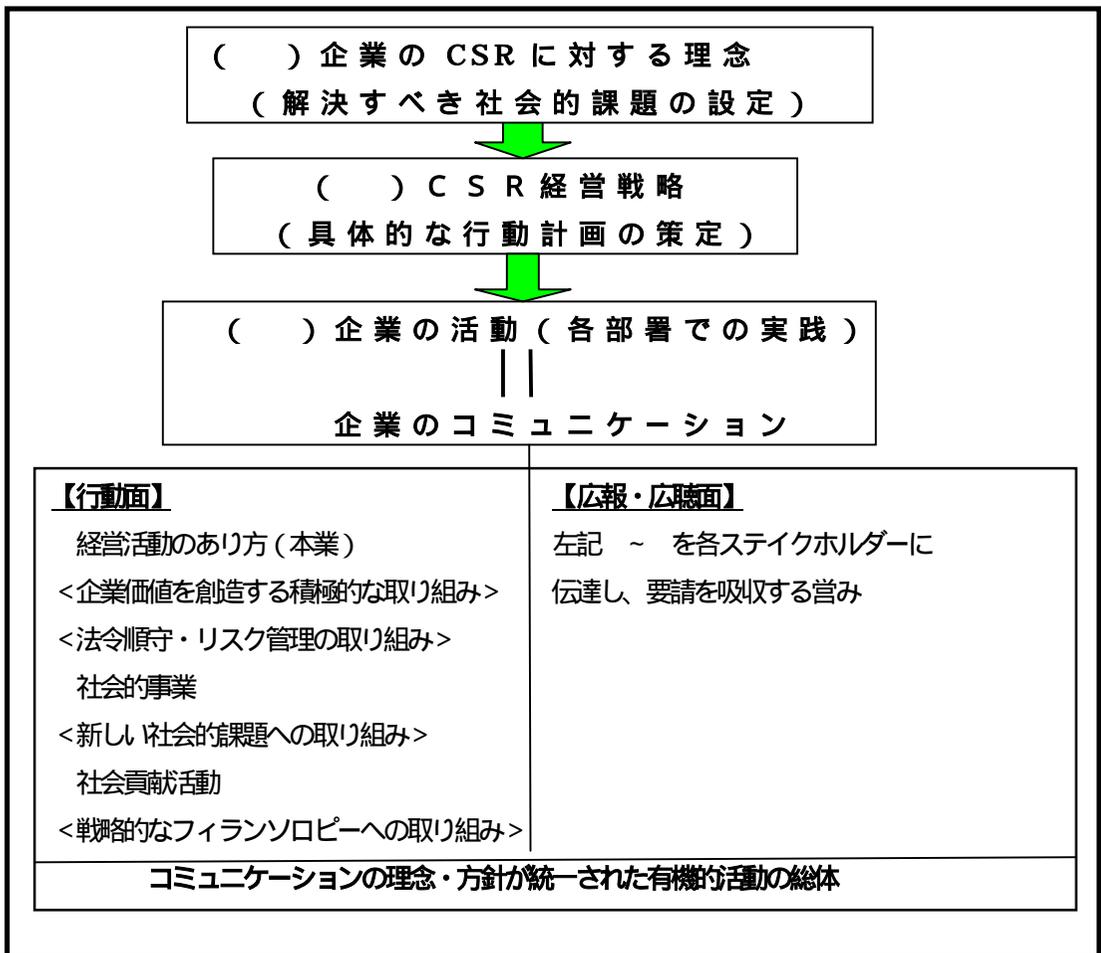
つまり、企業のCSR活動は適切なコミュニケーションであって初めて、その意味がステイクホルダーに対して伝わるものである。私はこの適切なコミュニケーションの体制を、“CSR戦略的コミュニケーション”と名付けることにする。第1節で述べた“戦略的”であることの意味を踏まえた上で、以下考察していきたい。

この“CSR戦略的コミュニケーション”こそが、第1章で掲げた【CSR活動を企業価値につなげるための、CSRに関するあるべきコミュニケーション体制とはどのようなものだろうか】という問題提起に対する答えになるものと考えている。

以下の〈図表4-1〉は、私の考えるあるべ

き企業のコミュニケーションの体制、“CSR戦略的コミュニケーション”の全体像を図式化したものである。

< 図表 4 - 1 > “CSR戦略的
コミュニケーション”像



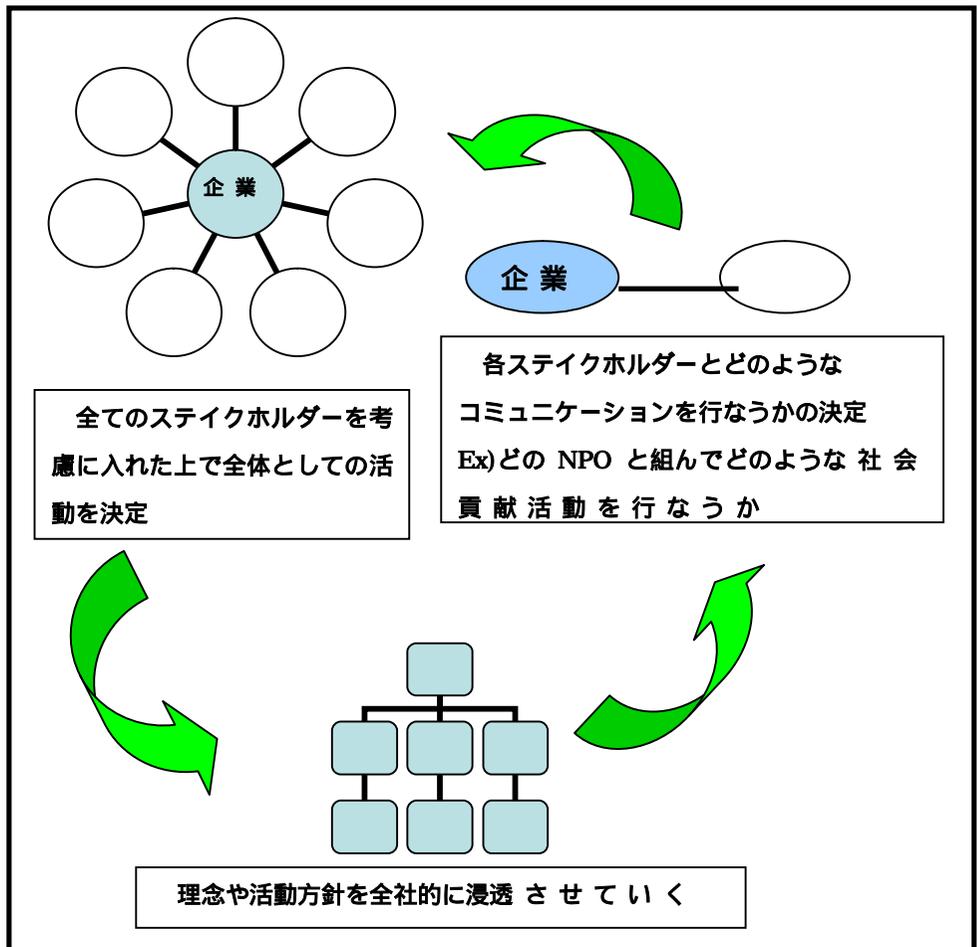
私の考える“CSR戦略的コミュニケーション”とは、簡単に言えば、自社の企業理念・CSR理念に基づき、方針が有機的に統一されたコミュ

コミュニケーション(企業活動)である。企業はまず、CSR に対する理念を掲げて自社が取り組んでいくべき、解決していくべき課題を設定する。次に、それを経営戦略に組み込んで、実際に各部署がどういった方針の下に活動していくのか、といった行動計画を立てる。そして、行動計画の決定に従って各部署が理念・方針を念頭に実践していくという流れである。

また、経営戦略を立てる上での順序としては、第3章で考察した企業のコミュニケーションに関する視点を基に描いた、以下の〈図表4-2〉が望ましいものと考えている。まず、企業を取り巻くステイクホルダーを列挙し、各ステイクホルダーの緊急性や重要性を認識すると共に全体としての活動方針を策定する(〈図表4-2〉の)。次に、 で決まった活動方針を各部署に染み渡らせていき、全社的に共有するとともに浸透させていく()。そして、各部署において、その部署が対面するステイクホルダーに対して、具体的にどのように接し活動していくかを決定し、実際に行動に移していく()。

この3つのステップの循環を定期的に見直す機会を設け、社会の動きや要請に合わせて自社の活動内容を絶えずブラッシュアップしていくことで、より企業価値につながりうる効果的なコミュニケーション体制になるはずである。

<図表4 - 2> コミュニケーションフロー図



これまで、“CSR 戦略的コミュニケーション”の大きな流れと細かな流れを見てきたが、全体として重要なポイントとなる事項は以下の通りである。

【“CSR 戦略的コミュニケーション”のポイント】

経営戦略の一環として位置づけること

コミュニケーション活動は、広報部門、人事部門、マーケティング部門などのそれぞれ戦術的な部門機能ではなく、経営戦略のアウトプットとして位置づける

自社のCSRに対する理念を基に統合された活動の総体であること（戦略性）

各部署が各ステイクホルダーに対して個々バラバラなコミュニケーションを行うのではなく、根底に一貫性を持たせてシナジーを生むようにする

双方向性の活動でありPDCAサイクルを働かせること

ステイクホルダーからの要請をインプットし、それを受けて社会の要請に応えるアウトプットとしての「行動」・「広報・広聴」の循環を築き、定期的に経営戦略の見直しと行動計画の改善を図る

企業の規模の大小に関係なく、実践できること

CSR活動（またはそれに基づくコミュニケーション）は資金に余裕のある大企業しか実践できない、との認識がはびこっている嫌いがあるが、私の考えるCSR戦略的コミュニケーションは自らミッション・理念を設定

して戦略に落とし込み実行するという意味において、どんな企業でも実践できるものと考えている。つまり、「社会貢献活動をしているからCSR活動をしている」という論理ではないのである。

以上のポイントからもわかるとおり、私の考える「CSR」や“CSR戦略的コミュニケーション”は規模・業界問わずどの企業にも普遍的にあてはまる活動である。むしろ、「CSR」を仮に意識していなかったとしても、企業活動を営んでいること自体、外見的にはステイクホルダーから一定以上の価値を認められている証拠であるという点で、その企業は社会的責任を果たしている状態であると考えられる。ただ、私が強調したいことは、“CSR戦略的コミュニケーション”のように、自社の活動全体を理念・方針の下に有機的に統合していくことで、ステイクホルダーに対して企業のアイデンティティを効果的に遡及でき、その結果、有形・無形の企業価値の増大に寄与するものと期待できる、ということである。

CSR活動の形は業界や扱う商品・サービスによって必然的に異なるが、その具体的活動を生み出す体制や考え方である“CSR戦略的コミュニケーション”は、企業の業界や規模を超えて普遍的にあてはまり、且つ実践できるものと考えている。広聴・広報だけでなく、商品・サービスをも含んだ全ての企業活動がコミュニケーションであると捉えて、理念・方針の下に

有機的に統合し活動していくことこそが、CSRが叫ばれる昨今そしてこれからの社会において企業のあるべきコミュニケーション体制であるものと考えている。

第 5 章 現状考察

第 1 節 インタビューの概要

(1)インタビュー先企業の選定理由

どのような業界・企業でも、上記の“CSR 戦略的コミュニケーション”は普遍的に当てはまるものと考えられる。しかしその中でも特に、一般市民に近い業界の企業は、一般市民が自社にとって重要なステイクホルダーになることからコミュニケーションに力を入れているとの考えの下、そういった企業の実務と照らし合わせて考えるために BtoC 中心のメーカーとインフラ企業をインタビュー先として選定した。また、その中で CSR に関するコミュニケーションを司っているであろう CSR 推進室の方へインタビューを敢行した。

< インタビューにご協力頂いた企業と
担当者様 >

(全て会社訪問にて直接インタビュー)

➤ 【花王株式会社】

コーポレートコミュニケーション部
CSR 推進室

吉岡隆士様 (9 月 25 日)

➤ 【キリンホールディングス株式会社】

CSR 推進部 主務

大山庸子様 (9 月 26 日)

- 【東京ガス株式会社】
広報部 CSR 室 室長
八尾祐美子様（9月30日）
- 【アサヒビール株式会社】
社会環境推進部 担当部長
グループCSR委員会
事務局長
小沼克年様（10月23日）

(2)インタビューの問題意識と目的

企業のCSR担当者へインタビューするに当たっての、問題意識と目的は以下の通りである。

問題意識

私の考える“CSR戦略的コミュニケーション”を効果的に行っていくためには、全ての部署が同じ理念に基づき、一体となって活動することが必要である。

しかしながら、実際の企業は全社的な理念はありながらも、それが浸透せず現場である個々の部署がバラバラに動いてしまい、コミュニケーションが有機的に統合されたものとなっていないのではなかろうか？それゆえに、戦略的なコミュニケーションになっていないのではなかろうか？

以上の問題意識の下に、具体的に以下の2点

をインタビューの目的として設定した。

自分なりに描いた“CSR戦略的コミュニケーション”像が企業の実際の活動に則したものであるか（机上の空論に終始していないか）の確認

仮説の検証

CSRに関するコミュニケーションを行なう中での阻害要因や現状の課題

この2点をインタビューによって検証・考察してきた。

第2節 インタビューから導き出されたこと

(1)“CSR戦略的コミュニケーション”像の妥当性

まず、インタビューの目的の検証について述べていく。

インタビューにご協力頂いた担当者の方々から、私が描いた“CSR戦略的コミュニケーション”像は理想的であるとのことをお言葉を頂き、実際に企業は「CSRに関する理念の設定 CSR経営戦略への落とし込みと具体的な行動計画の策定 各部署での実践」という流れで実務を行なおうとしているようである。よって、“CSR戦略的コミ

コミュニケーション”像は企業の実務に照らし合わせて妥当なものである（仮説が検証された）、との認識の下、論を進めていく。

(2) “ CSR 戦略的コミュニケーション ” の阻害要因

次に、インタビューの目的 についての考察を述べていく。

企業は“ CSR 戦略的コミュニケーション ” の流れが理想的と考えながらも、実際には上手くいっていないという。企業の CSR 推進部の担当者へインタビューをし、様々にお話しする中で、“ CSR 戦略的コミュニケーション ” を阻害する要因がいくつか浮かび上がってきた。

以下、ヒト（ミクロな視点）と組織（マクロな視点）の2つの視点から阻害要因を挙げて考察していく。

ヒト

- 会社ではなく、属する部署にコミットしており、理念が浸透しない

各々の社員は、全社的な理念や目標ではなく、自らが属している部署の目標にコミットしており、全社的な理念や方針は疎遠なものに感じられてしまう。

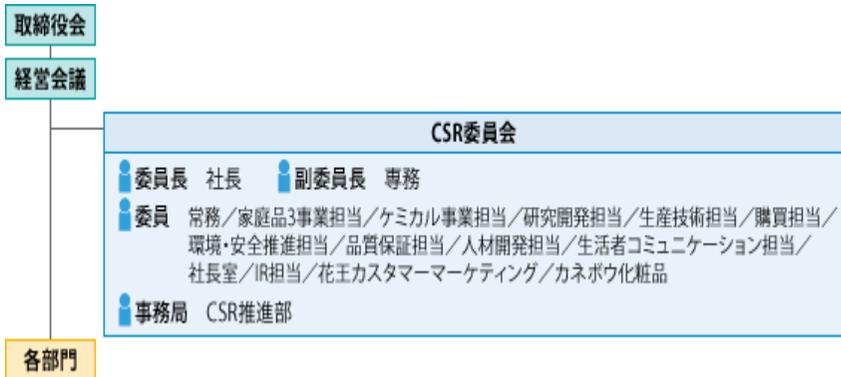
具体的に言えば、自らの売上目標を達成するために日々努力を強いられ、それによって自らの評価が決まる営業の

社員には、CSRという言葉がきれいごと
 と聞こえてしまうなど、会社のCSR
 と現場の社員の意識の乖離が見られる。

組織

➤ CSR推進部にヒトが少ない

< 図表 5 - 1 > 花王株式会社 CSR 推進体制
 (2008 年 3 月 31 日 現在)



(出所 : 花王 HP[w1]より抜粋)

上の < 図表 5 - 1 > に花王のCSR推進体制の組織図を載せたが、基本的にどの企業も同じような推進体制・組織体制をとっている。その中でも、CSR推進部は、どの会社もほぼ、

- ・ CSR委員会(どの企業もだいたい社長と各部門のトップなどで定期的に構成される)の運営の事務局
- ・ CSR委員会で決まったCSRに関する戦略を全社の各部門に浸透させる窓口、つなぎ

役（社内報・CSR報告書の作成、社員・新人社員に対するCSR研修の企画・実施など）

- ・ 企業によっては、社会貢献活動の企画・立案とその効果測定を兼務

という職務を行なっている。しかしながら、どの企業もCSR推進部に属しているヒトは4～6人であり、また企業によっては社会貢献活動の企画・運営をも兼務しており、絶対的に人数が不足しているという状況である。

➤ トップの強い先導性に欠ける

企業によっては、CSR戦略の立案・実行をCSR推進部に行なわせ、社長がコミットしないケースがある。アウトプットでは、社長がCSRについて語っているが、それは他者が書いた文章である場合も少なくないという。インタビューした企業の担当者も口々におっしゃっていたが、CSR活動を発展させるためには、トップの考え方やどのくらいコミットするかが非常に重要なのである。トップの強い先導性があればこそ、社員の認知・意識も向上するであろう。

(3) “ C S R 戦 略 的 コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン ” に おける課題

(2) では、私が考える “ C S R 戦 略 的 コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン ” の 阻 害 要 因 に つ い て 考 察 して きた。本項では、私の考える “ C S R 戦 略 的 コ ミ ュ ニ ケ ー シ ョ ン ” を 推 進 して いく 上 で、企 業 は ど の よ う な 課 題 を 抱 えて いる か、と いう こ と に つ い て、イ ン タ ビ ュ ー か ら 見 え て きた 事 柄 を 述 べ て い き たい。

以下、ヒト 組織 モノ カネ 情報 の 側 面 か ら 捉 えて いく。

ヒト

- 会社の理念や方針を、どのように全社の社員に浸透させ、共有させていくか

企業活動を有機的に統合し、シナジーを生むようにするためには、活動の担い手たる従業員一人ひとりが意識を持つ必要がある。CSR報告書を社員に配布しているが、実際に読む社員は少ないという。これに対して特に東京ガスでは、手軽に見てもらえるよう、CSR報告書のダイジェスト版（封筒大の7つ折パンフレット）を社員に配り、CSR担当者が説明して回るといった活動をしている。

組織

- 国内子会社や海外の現地法人・関連会社

をどうCSR活動に巻き込むか

国内に多くの子会社を抱え、また海外に現地法人や関連会社を抱える企業は、どうそれらの会社を全社のCSR経営戦略の中に組み込んでいくかに腐心している。

モノ（商品・サービス）

➤ 自社の商品・サービス自体にどうCSRを組み込んでいくか

商品・サービス自体にCSRを組み込むことが、マーケティング効果や競争優位につながるもの（家電や自動車など）がある一方で、それらにつながらないもの（消費財、飲料など）がある。後者に属する企業は、どのようにCSRを商品自体に組み込んで競争優位を生み出していくか、という課題を抱えている。

➤ 商品・サービスのプロモーションにどうCSRを絡めていくか

社会的問題の解決のために企業が持っているマーケティングの力を生かし、売り上げやブランドの向上も同時に目指す手法であり、社会的に意義のある活動を支援するマーケティングである、CRM（コーズ・リレイテッド・マーケティング）⁽¹⁾を企業は画策している。しかしながら、自社のブランドイメージに合

い、且つ、社会の流れに沿うようなCRMを作り上げることは難しく、企業は頭を悩ませている。

カネ

- 限られたCSR活動（特に、CSR推進部）の予算の中でどう効果的に行なうか
毎年、CSR推進部の予算はほぼ横ばいであり、かなり切迫した資金状況の中で社会貢献活動の企画・立案やCSR報告書の作成、理念の社内浸透活動に取り組んでいるという状況である。予算はほぼ一定であるが、業績が悪化した時は真っ先に削減される項目であるということ、限られたわずかな予算内でいかに効率的で効果的な活動を行なっていくか、について企業は腐心している。

情報

- CSR活動の効果測定が困難で、どうPDCAサイクルを回してよいかわからない

CSR活動は、様々な部署にまたがる活動であり、またその各部署内でも独立した活動ではないので、活動全体としての効果測定はできない。ただし、関わったステイクホルダーに対するアンケートの回答結果は参考にして次年度に活かしている。

社会貢献活動は、年度ごとにその効用

について、実際に企画し参加した社員の体感知を下に議論しているとのことであるが、明確な判断基準がなく、担当者の間でも適切なPDCAサイクルが回せているかという懸念があるようである。

➤ 社外の声をどう集め、実際のCSR活動にどう活かしていけば良いかわからない

何をしたら社外の声を集めたと言えるのか、何をしたら社外の声を活動に活かしたと言えるのか、明確な答えが見つからない。また、CSR推進部の社員が、すべてのステイクホルダーと関われるわけではないので、社外の声を総合的に収集・分析しにくい、といった課題がある。

このように、インタビューを通じて、私の考える“CSR戦略的コミュニケーション”の妥当性と阻害要因、課題について考察することができた。

特に、阻害要因と課題については、どの企業でも普遍的にあてはまるであろうものを抽象して列挙した。これ以外にも、企業によって様々な阻害要因や課題は存在するであろう。私が考える“CSR戦略的コミュニケーション”は、企業活動そのものに直接関わるものであるから、企業の抱える様々な個別の問題がその阻害要因

や課題になりうるものと考えられる。

しかしながら、上記で述べた事柄を一步步
是正していくことで、このコミュニケーション
体制と企業価値が連動していくものと私は考
えている。

(注)

(1) 谷本 [8] p217 参照

第 6 章 企業価値の増大に向けて

第 1 節 「CSR」という概念が企業にもたらした意味

私は、企業の担当者様へのインタビューなど本論文を作成していくことを通じて、「CSR」という概念が企業にもたらした意味を以下のように感じ取ることができた。

自社のこれまでの経営活動を振り返り、経営のあり方を問い直す契機となることで、企業が今後目指す方針が定めやすくなり、変革への端緒となる（組織の面：企業全体）

私は、企業のCSR担当者に「CSR活動は、企業にとって新しい活動であるのか？」と問いかけたところ、どの企業の担当者の方も「決して、CSR活動とは新しい活動ではない。個々の活動自体は昔からやっていた。」との答え方をしていた。さらに、「では、既存の活動とCSR活動と何が違うのか？」という質問に対しては、「個々バラバラにやっていた活動が、CSRという概念の登場によって、統合されて捉えられるようになり、また、その活動内容をステイクホルダーに伝えていくために整理されるようになった。」とのお答えを頂いた。

私は、「今、企業がやっているCSR活動は、特に社会貢献活動やコンプライアンスへの対

策は、昔からやっていたことも多く含まれており、その意味でCSRという概念は企業活動にとってどのような意味をもたらしたのか」ということを、疑問として感じていた。しかし、インタビューを通じて、その疑問に対する明確な答えが浮かんできた。つまり、「CSR」という概念は、それまで個々バラバラであった活動に新しい意味を付与すると共に、それまでの経営活動を振り返って問い直し、これから自社は社会の中でどのような企業であるべきか、ということについて考える機会を与えたのである。その意味で、「CSR」という概念は、企業に社会的責任を意識させる役割を果たした、ということ以上に、企業の方針を定めやすくさせ、もっと言えば変革へのきっかけとなるものなのではなかろうか。

各々の社員が自らの働く意味や価値を見出すきっかけになる（ヒトの面：個々の社員）

企業のCSR担当者の方がおっしゃっていた中で、非常に印象に残っているのは、「社員向けに行なったCSR研修で、各社員の仕事内容とCSRの関連性について考えてもらった。その後に収集したアンケートに、『日ごろ何気なく行っていた行為が、実は自社のCSRに則っており、また社会的に意味のあることだと認識することができ、自分の仕事を捉えなおした時に誇りを持てた。』との記載があ

るのを見て、とても嬉しくなった」と語られたことである。

このことは、「CSR」がもたらした意味を考える上で、計り知れない意味を持っているのではなかろうか。つまり、「CSR」という概念は、従業員一人ひとりの行為を問い直し、

- ・ 倫理性のある行動を促す
- ・ 自らの普段の業務に今まで気付かなかった意味を与える

という正の作用を及ぼすのである。このことは、従業員のモチベーションを高め、仕事の効率性と濃密化を生むものと考えられる。その意味で、これらが積み重なった時、潜在的にはあるが、企業全体の“力”、ひいては企業価値につながるのではなかろうか。

新たな商品・サービス、マーケティング手法を生み出すなど、イノベーションのきっかけとなる（モノの面：商品・サービス）

「CSR」という概念はまた、新しい商品・サービス市場の開拓にもつながる。商品にイノベーションを起こし新たな市場を開拓したトヨタのハイブリット車「プリウス」の例と、マーケティング手法にCSRを絡めたボルヴィックの「1 for 10」キャンペーンの例を出して考えていく。

- ・ トヨタのハイブリット車「プリウス」⁽¹⁾
トヨタは二十一世紀の車の特性を「天然資

源」と「環境」に絞り込んでハイブリット車プリウスを開発し、1997年10月に量産することに成功し、日本市場向け、その後米国市場向けに販売された。しかも、赤字覚悟の200万円という低価格を付けたのである。約1000億円とも推定されるトヨタのプリウスに対する投資は回収できないとの見方はあったが、トヨタにとってみれば、「環境＝トヨタ」というイメージを多くのステイクホルダーに植えつける楔であったのではなからうか。このトヨタのプリウスは、CSRに対する考え方を商品に落とし込んで、新しい市場を開拓した成功例といえる。

・ ボルヴィックの「1 for 10」キャンペーン
(2)

ボルヴィックでは「ボルヴィックのお買い上げ1ごとにアフリカに清潔で安全な水が10生まれます」というキャッチコピーで、CRMを展開している。具体的に言えば、ボルヴィックの売り上げの一部で、ユニセフの活動を支援しており、それはアフリカで飲料水を確保するための井戸づくり、及び10年間に渡るメンテナンスを行うことに使われる、というものである。この、自分が水を買ったらアフリカに水が流れる、というわかりやすさで消費者に遡及することに成功した。社会貢献の理念をマーケティングに応用した成功例である。

このように、「CSR」という概念は、商品・サービスやマーケティング手法にイノベーションを生むことができ、直接的に企業価値をもたらすことにも寄与するのである。

以上の3点が、本論文の作成を通じて感じることができた、「CSR」が企業にもたらした意味である。そして、私はこの意味を全社に浸透させるためにも、“CSR戦略的コミュニケーション”が必要になってくるものと考えている。

第2節 “CSR戦略的コミュニケーション” の今後の展望

企業は、それぞれ課題を抱えてはいるものの、私が考える“CSR戦略的コミュニケーション”の流れを理想とし、それに近づけるべく努力している。なぜならば、全社で一体となり、理念・方針のもとに統合された活動をしていくことは、第1節で述べた「CSR」という概念がもたらした3つの意味を定着させることにつながるからである。

しかしながら、企業を特定の理念・方針の下に統合していくことは非常に困難なこともまた事実である。なぜならば、理念が、社員個人の立場からして非常に疎遠であったり、

また時として利害が一致しない場合もあるからだ。このことに関して、アサヒビール株式会社の小沼様からは非常に興味深いご意見を頂くことができた。それは、「確かにCSRという言葉は部門や立場が異なれば、同じカタチで共有することは難しい。しかし、『あなたの組織にとって誰がお客様ですか？』を常に自問自答し、そのお客様に対して、何を求めているかを常に考え、誠心誠意を持って日々業務に取り組んでいくこと、これは部門や立場を超えて同様に認識でき、またどんな個人にとっても身近に認識できることである。そうした気持ちを持って働くということは、全ての部署の人間が『宣伝マン』であるということであり、わが社ではこのことを徹底して浸透させるべく努力している。」というものであった。このように、どのように全社員に身近なものとして理念をブレイクダウンして認識させるかが、“CSR戦略的コミュニケーション”の1つの大きなカギと言えそうである。

逆に言えば、これを克服できれば、先に述べた「CSR」がもたらした3つの意味を享受することができるのではなからうか。

今後ますます企業に対して社会的責任が求められるようになるであろう。そうした中で、変化を“ピンチ”ではなく“チャンス”と捉えて戦略的な活動ができるかが今後の業績を左右するはずである。その意味で、“CSR戦略的コミュニケーション”は非常に重要になってくるであろう。どんなに時代の流れ

とともに社会が変わったとしても、企業は絶えず自己修正し、全社で共有して有機的に統合された活動を行なっていく体制が整っていれば、変化に対応することができるのである。そして、このコミュニケーション活動の積み重ねが、ゆくゆくは長期的に見たとき、企業価値に跳ね返ってくるものと私は考えている。

(注)

[1]ジェフェリー・K・ライカー [4]p131～143 を参照

[2]ボルヴィックHP [w2]

<http://www.volvic.co.jp/top.html> を参照

【引用文献一覧】

- [1]猪狩誠也編『広報・パブリックリレーションズ入門』、宣伝会議、2007年
- [2]井上邦夫「レピュテーション・マネジメントにおけるコーポレート・コミュニケーションの役割」、東洋大学経営学部『経営論集』第66号、2005年11月
- [3]井之上喬『パブリックリレーションズ』、日本評論社、2006年
- [4]ジェフェリー・K・ライカー、稲垣公夫訳『ザ・トヨタ・ウェイ 上』日経BP社、2004年
- [5]伊丹敬之・加護野忠男『経営学入門』、日本経済新聞社、1989年
- [6]経済産業省、『企業の社会的責任を取り巻く現状について』、2004年4月
- [7]大坪檀『コーポレート・コミュニケーション』、中央経済社、1992年
- [8]谷本寛治『CSR 企業と社会を考える一』、NTT出版、2006年
- [9]谷本寛治『CSR経営 企業の社会的責任とステイクホルダー』、中央経済社、2004年

【参考文献一覧】

- ・ 伊吹英子著『CSR経営戦略：「社会的責任」で競争力を高める』、東洋経済新報社、2005年

- ・ 佐久間健 『CSR 戦略の方程式 : ホンダとリコーの地動説経営』、生産性出版、2008年

【引用 URL 一覧】

[w1]花王株式会社

<http://www.kao.co.jp/corp/csr/index.html>

[w2]ボルヴィックHP

<http://www.volvic.co.jp/top.html>

【参考 URL 一覧】

- ・ アサヒビール株式会社 HP

<http://www.asahibeer.co.jp/csr/>

- ・ キリンビール株式会社 HP

<http://www.kirin.co.jp/csr/>

- ・ 東京ガス株式会社 HP

http://www.tokyo-gas.co.jp/csr/index_j.html

**【インタビューにご協力頂いた企業名と
担当者名】(日付順に記載)**

- 花王株式会社
コーポレートコミュニケーション部
CSR推進室
吉岡隆士様 (9月25日)
- キリンホールディングス株式会社
CSR推進部 主務
大山庸子様 (9月26日)
- 東京ガス株式会社
広報部 CSR室 室長
八尾祐美子様 (9月30日)
- アサヒビール株式会社
社会環境推進部 担当部長
グループCSR委員会 事務局長
小沼克年様 (10月23日)